

学校编码: 10384

分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

学号: 17920101150972

UDC \_\_\_\_\_

硕 士 学 位 论 文

**Z 公司储蓄网点销售化转型背景下  
人力资源管理研究**

**HRM Research on Sales Transformation  
in Saving Outlets of Z Company**

**杨清谦**

指导教师姓名: 章达友 副教授

专 业 名 称: 工 商 管 理

论文提交日期: 2013 年 6 月

论文答辩时间: 2013 年 9 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2013 年 月

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为( )课题(组)的研究成果，获得( )课题(组)经费或实验室的资助，在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打。√。或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘要

近年来,利率市场化逐步挤压传统业务盈利空间,客户金融需求日益复杂多样,外资银行纷纷抢滩登陆国内市场,监管合规要求不断趋向严格,外部经营环境的巨大变化,对邮政金融发展提出了更高的要求。为了紧跟商业银行转型步伐,加快推进网点转型工作,彻底改变传统粗放的发展模式,培育核心竞争力,福建省邮政公司提出以网点转型为抓手,通过提升网点销售管理水平,提升客户服务体验,增强网点单点盈利能力,确保代理金融可持续发展的转型战略。

转型战略的落脚点就是代理邮政储蓄网点。现今各商业银行都在转型或已转型,金融产品、服务、渠道建设可仿性、同质化越来越严重。转型中的人力资源管理就凸显出核心竞争力的地位。

人力资源的理论和模式很多,只有适合企业发展阶段的理论才是好理论。代理邮政储蓄所处的发展阶段,恰好适合人力资源管理的“3P”模式。只有正确理解人力资源管理的基本理念和方法,才能有效地在网点销售化转型中正确运用人力资源管理的“3P”模式,即职位管理、绩效管理、薪酬管理等工具,系统地构建转型网点人力资源管理新机制;才能从本质上调动员工的积极性、主动性,为提升网点效能、促进邮政储蓄成功实现战略转型提供强有力的支持。

Z公司邮政储蓄,作为邮政储蓄银行的一家市级代理机构,其网点在质量上比不上同业,暴露出其网点人力资源管理机制建设方面存在诸多弊端。如何运用人力资源管理的“3P”模型,建立网点人力资源管理机制,是摆在Z公司面前一个现实而又紧迫的问题。

本文从对转型网点人力资源管理的探索、实践的体会和感悟中入手,运用人力资源管理的“3P”理论,尝试建立Z公司转型网点人力资源管理新机制。全文共分五章:第一章绪论,叙述本文的选题动机、主要研究内容和重点,研究的方法、思路和内容等;第二章主要阐述邮政储蓄战略转型中网点的地位;第三章分析Z公司转型网点人力资源管理存在的问题及原因;第四章重点阐述转型网点人力资源管理的“3P”模式的构建;第五章总结转型网点的人力资源管理模式。

**关键词:** 人力资源; 销售化转型; 3P 模式

厦门大学博硕士论文摘要库



## Abstract

In recent years, the interest rate marketization gradually squeezed traditional business and profit space, customer financial demand becomes more and more complicated, foreign banks have entered the domestic market, regulatory compliance requirements more stringent, tremendous changes in the external business environment, put forward higher request to the postal finance development. In order to keep up with the pace of transformation of commercial banks, accelerate the transformation of outlets, completely change the development mode of the traditional extensive, cultivating core competitiveness, Fujian province postal company proposed to network transformation as the starting point, through the promotion of sales management level, enhance the customer service experience, enhance network single point of profitability, to ensure that the strategic transformation of agency financial sustainable development.

The strategic transformation of foundation is agent of postal savings. The commercial banks are in transition or transformation, financial products, services, channels can be imitated, homogenization of the increasingly serious. Human resources management transformation in the highlight the core competitiveness of the status.

Many theories and models of human resource, only suitable for enterprise development phase theory is a good theory. Stage of development agency postal savings office, just for the human resources management mode of "3P". Only a correct understanding of the basic concepts and methods of human resource management, can we effectively in the outlets of transition to the correct use of the human resources management "3P" mode, namely the position management, performance management, salary management, system construction transformation network human resource management mechanism; to mobilize the enthusiasm, essentially the initiative of the staff, to improve efficiency, promote the postal savings outlets of the successful implementation of strategy to provide strong support for the transformation of.

Postal savings Z company, as a municipal agency of postal savings bank, the dot in quality than peers, exposed the drawbacks of its construction mechanism of human resource management of dot. How to use the human resources management "3P" model, establishing outlets management mechanism of human resources, is placed in front of the Z company is a realistic and urgent problem.

In this paper, the exploration of transformed branches of human resource management practices and understanding, the use of human resources management of the "3P" theory, trying to establish a new mechanism of human resource management of Z company outlets transformation. The full text is divided into five chapters: the first chapter is the introduction, describes the research motivation, research content and key point, research methods, ideas and content; the second chapter mainly elaborates the outlets transformation of postal savings strategy status; the third chapter analysis Z company transition outlets human resource management problems and reason of existence; the fourth chapter discussion of the construction of transformed branches of human resource management mode of "3P"; the fifth chapter summarizes the transition outlets model of human resource management.

**Key words:** HR;SalesTransformation; 3P model

# 目 录

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 第一章 绪 论 .....                        | 1  |
| 第一节 选题背景 .....                       | 1  |
| 第二节 研究内容及重点 .....                    | 2  |
| 第三节 研究方法与思路 .....                    | 2  |
| 第二章 人力资源管理“3P”理论 .....               | 5  |
| 第一节 人力资源管理的历史演变与理论基础 .....           | 5  |
| 第二节 人力资源管理“3P”模式 .....               | 9  |
| 第三节 “3P”模式的具体应用 .....                | 20 |
| 第三章 Z 公司储蓄网点转型与人力资源管理存在的问题 .....     | 22 |
| 第一节 Z 公司简介 .....                     | 22 |
| 第二节 Z 公司储蓄网点战略转型的必要性 .....           | 24 |
| 第三节 Z 公司代理储蓄网点销售化转型关键与人力资源匹配要素 ..... | 26 |
| 第四节 Z 公司代理储蓄网点人力资源管理存在的主要问题 .....    | 32 |
| 第四章 构建销售化转型网点人力资源管理“3P”模式 .....      | 35 |
| 第一节 规范网点职位设置及人员编制管理 .....            | 35 |
| 第二节 转型网点人员职位评价和网点分级机制 .....          | 42 |
| 第三节 转型网点及人员绩效评价管理机制 .....            | 48 |
| 第四节 建立高效的薪酬激励约束机制 .....              | 55 |
| 第五节 转型网点“3P”模式的不足及改进方向 .....         | 58 |
| 第五章 结束语 .....                        | 60 |
| 参考文献 .....                           | 62 |
| 致 谢 .....                            | 63 |

厦门大学博硕士论文摘要库

## Content

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Chapter I Introduction .....</b>   | <b>1</b>  |
| Quater 1 Research Background .....  | 1         |
| Quater 2 Research Contents and Key Point.....   | 2         |
| Quater 3 Research Methodology and Mentality.....  | 2         |
| <b>Chapter II "3P" of HRM.....</b>  | <b>5</b>  |
| Quater 1 The historical evolution and theoretical foundation of HRM.....  | 5         |
| Quater 2 "3P" of HRM.....   | 9         |
| Quater 3 Application of "3P" .....  | 20        |
| <b>Chapter III The Transformation of Z Company Savings Outlets<br/>                    and the Problems of HRM.....</b> | <b>22</b> |
| Quater 1 Introduction Of Z Company .....  | 22        |
| Quater 2 Why Z Savings Outlets to Strategic Transformation .....  | 24        |
| Quater 3 Z Company Savings Outlets Selling Transformation Key<br>and HR Matching Elements .....                         | 26        |
| Quater 4 The Main Problems Existing in Z Company Saving Outlet in<br>HRM.....   | 32        |
| <b>Chapter IV Building Based on the "3P" of the Transformation<br/>                    Outlet of HRM Mode .....</b>     | <b>35</b> |
| Quater 1 To Establish a Unified Standard Outlet Position Setting and<br>Personnel Management Mechanism .....            | 35        |
| Quater 2 To Establish Position Evaluation of Transformation Outlets<br>and Classification Mechanism .....               | 42        |
| Quater 3 To Establish Performance Evaluation Management<br>Mechanism of Transformation Outlets and Personnel .....      | 48        |
| Quater 4 To Establish Effective Payment and Restraint Mechanism .....   | 55        |
| Quater 5 Insufficient of "3P" Model in Transformation Outlet and<br>the Improvement Direction .....                     | 58        |
| <b>Chapter V Conclusions.....</b>   | <b>60</b> |
| <b>References .....</b>   | <b>62</b> |
| <b>Acknowledgements.....</b>  | <b>63</b> |

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第一章 绪 论

### 第一节 选题背景

根据国务院金融体制改革的总体安排，在改革原有邮政储蓄管理体制基础上，2006年12月31日中国银监会经国务院同意正式批准成立中国邮政储蓄银行（Postal Savings Bank of China，简称PSBC）。2007年3月20日中国邮政储蓄银行有限责任公司正式在北京依法成立（2012年1月更名为中国邮政储蓄银行股份有限公司，本文简称为邮储银行），邮储银行由中国邮政集团公司组建，同时邮储银行“自营+代理”的管理运行模式成为这次邮政金融体制改革的一大特点，即原邮储机构营业网点中未改制成为邮储银行支行的剩余网点，由邮政企业代理经营，继续办理基础金融业务，邮储银行根据委托代理协议支付邮政企业相应的代理费用。邮政代理金融和邮储银行自营实现网络资源共享、产品交叉销售和业务共同发展。

经过近几年的努力，邮储银行代理网点的经营能力和服务能力也已经达到了一定的水平，但与市场竞赛的需要和先进同行相比，代理网点在诸多方面还有待提升，面临着转型的迫切要求。

随着客户需求的变化以及金融业竞争的加剧，邮政代理金融单纯依靠余额规模增长拉动效益增长的发展模式受到越来越多的限制。在与各大商业银行竞争中已经处于劣势。

基于上述背景，福建省邮政公司意识到邮储代理网点必须进行转型了。根据转型专家组意见，网点转型的重点在于“八个到位”。一是营销氛围营造到位；二是人员配置到位；三是岗位联动到位；四是客户管理到位；五是工具使用到位；六是日常管理到位；七是片区开发到位；八是绩效考核到位。

从“八个到位”来说，人力资源管理的要求占了两条，足以说明人力资源管理在转型中的重要性。事实上，人力资源管理关乎邮储代理网点转型的成败，深入研究邮储转型的人力资源管理势在必行。

转型网点的人力资源管理，就是促进转型网点提升竞争力方面的作为。由于

历史原因，长期以来，Z 公司作为中国邮政储蓄银行 Z 市的代理机构，网点人力资源管理水平较低，已不适应于转型的需要。如何在岗位（Position）职责、工作绩效（Performance）考核、工资（Payment）分配等方面（简称 3P 模式），迈上较为规范化的轨道，实现责、权、绩、利的对等统一，建立起网点人力资源管理新机制，对 Z 公司实现网点销售化转型战略有现实而又紧迫的意义和作用。

## 第二节 研究内容及重点

本文通过对相关人力资源管理的“3P”模式的研究和对 Z 公司代理邮政储蓄销售化转型网点人力资源管理的现状及问题的分析，重建了基于转型战略的储蓄网点人力资源管理新机制，包括职位管理、绩效管理和薪酬激励管理，明确了进一步改进的方向。

研究的重点在于销售化转型战略中人力资源管理的重要作用。为了有效提升 Z 公司代理邮政储蓄网点金融业务的竞争力，在客户需求的变化及金融业竞争的加剧前提下，邮政储蓄网点如何提升人力资源管理水平，以良好的激励机制、竞争机制、职业生涯通道设计等促进员工提升自身素质、满足客户不同需求、改善客户关系、提升企业服务形象，最终实现企业、员工、客户利益三赢。

## 第三节 研究方法思路

本文采用理论应用研究和实证分析相结合的研究方法，通过对人力资源管理的“3P”理论的研究和对 Z 公司储蓄网点人力资源管理实践中存在问题的分析，提出 Z 公司储蓄网点人力资源管理“3P”管理模式的构建思路与方法。

本文中运用的具体方法有：

1、文献研究方法：整理归纳相关文献资料，研究相关理论基础，以此作为研究的参考。

2、理论演绎方法：从人力资源管理的“3P”模式出发，推导出本文的理论基础，结合 Z 公司代理邮政储蓄网点销售化转型需求，研究得出储蓄网点人力资源管理的对策。



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库